

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia yang pesat telah mendorong semakin tingginya tingkat persaingan terutama pada sektor jasa. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan jasa yang banyak bermunculan sebagai akibat dari permintaan masyarakat akan jasa. Setiap perusahaan yang didirikan akan senantiasa mempertahankan eksistensi kinerjanya untuk mencapai suatu tingkat pertumbuhan tertentu.

Dalam lingkungan abad informasi yang kompetitif sekarang ini, aset tak tampak yang dimiliki perusahaan menjadi faktor kunci, yang menentukan keunggulan perusahaan dalam persaingan yang dihadapinya<sup>1</sup>, sehingga banyak asumsi dasar dalam persaingan abad industri menjadi tidak relevan. Perusahaan tidak dapat mengandalkan keunggulan kompetitif jika hanya dengan menerapkan teknologi baru, tetapi bagaimana kemampuan perusahaan dapat memobilisasi aktiva tidak terwujud jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud dalam rangka meningkatkan kinerja.

Aktiva tak berwujud memungkinkan mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas, memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen pasar, memproduksi produk dan jasa

---

<sup>1</sup> Sony Yuwono, et al. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, Cet. ke-4, hlm. 2.

bermutu tinggi, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja, dan mengembangkan teknologi informasi.<sup>2</sup>

Untuk keperluan pengelolaan BMT dalam situasi dan kondisi dimana terdapat persaingan yang sangat tajam, oleh karena itu diperlukan sarana manajemen sehingga dapat menekan biaya seefisien mungkin dan dapat diperoleh *margin* yang diharapkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari BMT yang dikelolanya tersebut.

BMT sebagai salah satu bentuk usaha pelayanan penyedia jasa yang bergerak dibidang keuangan sebaiknya selalu mengutamakan kepuasan pelanggan dan berusaha menciptakan loyalitas pelanggan dengan memberikan pelayanan yang memfokuskan pada kualitas layanan yang diberikan untuk memuaskan pelanggan. Apabila kualitas pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai yang diharapkan, maka kualitas pelayanan di interpretasikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan di interpretasikan ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas akan dipersepsikan buruk. Kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan serta mendorong kepada pelayanan untuk menjalin ikatan yang kuat memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Selain itu hal ini juga menggambarkan kinerja suatu perusahaan diluar financial.

---

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta: Erlangga, 2000, hlm. 128-130.

Selain itu dalam memenuhi lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen. Oleh karena itu perusahaan memerlukan system manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan system manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Seiring dengan itu terjadi perubahan kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan juga ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran *finansial* dan non *finansial*. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Model pengukuran yang baru itu juga penting bagi inisiatif strategis. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*.

Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*" artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced Scorecard*

dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.<sup>3</sup>

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* ada 4 ( empat ) yaitu perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran pertumbuhan.

Lembaga keuangan syari'ah di Indonesia telah menunjukkan perkembangan pesat selama dekade terakhir ini. Disamping adanya dukungan pemerintah dan sambutan positif umat Islam yang besar, lembaga keuangan syari'ah terbukti secara empiris tetap bertahan dalam kondisi krisis ekonomi yang telah memporak-porandakan sendi-sendi ekonomi dan sosial masyarakat. Namun dalam perkembangannya, lembaga keuangan syari'ah hanya berpedoman pada aspek finansial saja dengan menggunakan rasio-rasio keuangan tanpa mempertimbangkan aspek kepuasan anggota, proses pelayanan dan kepuasan kerja.<sup>4</sup>

BMT NU SEJAHTERA juga demikian dalam memberikan pelayanan jasa keuangan bagi masyarakat untuk memantapkan posisi memerlukan kiat-kiat khusus, sehingga dalam operasionalnya ketika melayani anggota dapat selalu berkembang dan bertahan dalam persaingan dengan lembaga keuangan lainnya. Hal ini diperlukan agar pasar yang terdiri dari anggota potensial akan selalu loyal

---

<sup>3</sup> Sony Yuwono, *Op cit*, hlm. 3.

<sup>4</sup> Rahman Eljunusi, "*Implementasi Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Micro Syari'ah Baitulmal Wat Tamwil Kota Semarang*", Semarang: 2006, hlm. 2, t.d.

juga tertarik kepada lembaga keuangan syariah BMT NU SEJAHTERA, sebagai motivasi bagi internal untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja operasional pada masa kini dan yang akan datang.

Perkembangan operasional BMT NU SEJAHTERA tergolong cukup cepat. Terbukti dengan jumlah anggota yakni 600. Anggota adalah orang atau lembaga yang menggunakan jasa dari BMT NU SEJAHTERA dan telah memenuhi kriteria sebagai anggota.<sup>5</sup> Perkembangan pendapatan BMT NU SEJAHTERA menunjukkan tingkat kinerja BMT yang cukup baik. Hal ini terbukti dengan melihat pada tabel dibawah.

Tabel 1.1 Perkembangan Asset BMT NU SEJAHTERA

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
2009	24. 219.841.915	
2010	40. 381. 184.623	63, 7%
2011	55.213. 662. 062	36, 7%

Sumber Data : Neraca Keuangan BMT NU Sejahtera

Dari data diatas, jumlah asset pada BMT dari tahun ke tahun memang mengalami peningkatan. Akan tetapi pada tahun 2011 mengalami penurunan. Untuk mengevaluasi tingkat kinerja BMT NU SEJAHTERA baik dari segi keuangan, keanggotaan, proses internal bisnis, proses pembelajaran dan pertumbuhan maka manajemen BMT NU SEJAHTERA perlu menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

---

<sup>5</sup> Dokumen AD/ART BMT NU Sejahtera Kantor Pusat Semarang

Penggunaan tolak ukur keuangan memiliki banyak kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan historis saja. Walaupun kinerja baik saat ini, tetapi bagaimana dimasa akan datang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi. Maka diperlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya strategi peningkatan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang juga sekaligus digunakan sebagai instrument penilaian dari strategi peningkatan kinerja di BMT NU SEJAHTERA.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul: **ANALISIS KINERJA BMT NU SEJAHTERA KANTOR PUSAT SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*.**

## **I.2. Rumusan Masalah**

Dari pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah kinerja BMT NU SEJAHTERA dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?”

## **I.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui kinerja BMT NU SEJAHTERA dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

## **b. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut:

### 1. Bagi pihak BMT NU SEJAHTERA

Dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam mengembangkan perusahaan.

### 2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat memperkaya khasanah kepustakaan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha Perbankan.

### 3. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan secara langsung mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* pada Lembaga Keuangan Syari'ah BMT NU Sejahtera.

## **1.4. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan skripsi ini, terlebih dahulu penulis uraikan sistematika penulisan dalam penelitian yang terdiri atas lima bab dan beberapa sub-sub bab. Adapun sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab I ini, penulis akan kemukakan: latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

## BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab II ini penulis akan mengungkapkan beberapa hal yaitu: penelitian terdahulu, dan kajian teoritis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab III ini berisikan jenis dan sifat penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini penulis akan membahas mengenai deskripsi obyek penelitian yang terdiri dari gambaran umum BMT NU SEJAHTERA, deskripsi variabel penelitian, hasil analisis data serta pembahasan dan keterbatasan penelitian.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab V ini berisikan kesimpulan dan saran yang diberikan oleh peneliti.